



Buen Gobierno

ISSN: 1874-4271

[director@revistabuengobierno.org](mailto:director@revistabuengobierno.org)

Fundación Mexicana de Estudios

Políticos y Administrativos A.C.

México

Rubio Campos, Jesús

Retos para la implementación de políticas públicas en América Latina

Buen Gobierno, núm. 15, julio-diciembre, 2013, pp. 146-156

Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C.

Ciudad de México, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=569660536006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Retos

para la implementación de

# políticas públicas

en América Latina

*Por Jesús Rubio Campos*

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es plantear los principales retos que enfrenta la etapa de implementación de las políticas públicas en América Latina, dado que la mayoría de los estudios sobre el análisis de políticas centran aún la mayoría de su atención en evaluaciones de impacto, pero no toman en cuenta los factores que condicionan dichos resultados. Se analizan los factores que condicionan el éxito de la implementación a partir de cuatro categorías, que son: los inherentes al diseño de la política; a los recursos con los que cuenta; a los actores relacionados tanto directa, como indirectamente con la implementación; y si dependen de factores fuera de control de los hacedores de política pública. En la literatura sobre estudios de implementación se ubican tres grandes modelos o enfoques teóricos: *top down*, *bottom up* e híbridos. Se plantea que los principales retos en la implementación de políticas públicas en América Latina tienen que ver con factores políticos, tales como la poca maduración de sus regímenes democráticos, económicos, como la persistente mala distribución del ingreso y los institucionales, donde destaca la baja capacidad de los gobiernos, sobre todo los subnacionales, para hacer cumplir los objetivos del Estado.

**Palabras Clave:** Estado, Latinoamérica, Políticas Públicas, Implementación, Evaluación

*This paper analyze the main challenges faced by the implementation of public policies in Latin American governments, since most policy analysis studies focus their attention on impact assessments, but do not take into account the factors behind these results. The paper analyzes the factors that determine the success of the implementation, grouping them in four categories, which are: the inberents to the policy design; to resources are there; the actors involved directly and indirectly in the implementation; and if they depend on factors beyond the control of policy makers. In the literature on implementation studies there are three large models or theoretical approaches: top down, bottom up and hybrids. We propose that the main challenges in implementing public policies in Latin America have to do with political factors, such as low development of their democratic regimes, economics, as persistent income inequality, and institutional, which highlights the low capacity of governments, especially the local ones, to enforce the state's objectives.*

**Keywords:** State, Latin America, Public Policies, Implementation, Evaluation

## INTRODUCCIÓN

La implementación de las políticas públicas es un proceso que se desencadena una vez que el diseño de éstas ha terminado y se ponen en marcha recursos humanos, materiales y financieros para llevarlas a cabo, los cuales pretenden cumplir con los objetivos planteados por ellas de la mejor manera posible. Sin embargo, tal como nos plantea Grindle (2009: 33), existe una brecha entre lo que se anuncia como política y lo que se ejecuta. Entender por qué se originan estas brechas y como disminuirlas es la materia de los estudios modernos sobre implementación.

Estudios pioneros como el de Wildavsky y Pressman (1973) comenzaron a plantearse por qué políticas públicas aparentemente bien diseñadas y con el suficiente consenso político para llevarse a cabo, fracasaban o no obtenían los resultados esperados una vez que se ponían en práctica. En este artículo se analizarán primero los múltiples factores que condicionan el éxito o fracaso de la implementación de las políticas públicas. Además de los autores antes mencionados, se revisarán para este fin los trabajos de O'Toole (2007), Bardach (1995 y 2004) y Sabatier y Mazmanian (2004).

Después, se hará una revisión de los diferentes estilos de gestión que los gobiernos utilizan para llevar a cabo la implementación de las políticas, a partir de las ideas de Pülzl y Treib (2007), Barret, (2006), Lipsky (Citado en Aguilar, 2007:85-91), así como Majone y Wildavsky (1995). Por último, se discutirán los principales retos para la implementación de políticas públicas en América Latina y que acciones son clave para hacerles frente.

## 1. FACTORES QUE CONDICIONAN LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Trabajos como los de O'Toole (2007) y Parsons (2007), han revisado una abundante literatura sobre estudios de casos exitosos y de fracasos sobre implementación, siendo muchas las causas de ambas posibilidades. A fin de poder categorizar los factores más comunes que condicionan el éxito o fracaso de la implementación de las políticas públicas, a continuación se propone una tipología que los agrupa, dependiendo de si son: inherentes al diseño de la política; a los recursos con los que cuenta; a los actores relacionados tanto directa, como indirectamente con la implementación; y si dependen de factores fuera de control de los hacedores de política pública.

**Cuadro 1. Factores que condicionan el éxito o fracaso de la implementación.**

Tipo	Factores
Inherentes al diseño de la política	-Claridad de objetivos; -Validez de la teoría causal de las acciones propuestas; -Complejidad del cambio involucrado;
	Cantidad de aprobaciones y cambios legales requeridos; -Grado de control sobre la política.
Inherentes a los recursos de la política	-Acceso a recursos materiales y financieros; -Capacidad técnica; -Políticas de incentivos.
Inherentes a los actores	-Multiplicidad de actores; -Divergencia de agendas y metas; -Intereses afectados; -Coordinación y comunicación; -Apertura al cambio y motivación de los funcionarios; -Capacidad de adaptación.
Inherentes a factores externos	-Ambiente político; -Desastres naturales; -Guerras, levantamientos y actos terroristas; -Huelgas; -Crisis económicas.

**Fuente: Elaboración propia.**

El primer grupo de factores propuesto en el presente artículo es el inherente al diseño de la política, el que, aunque es previo a la implementación, condicionará la misma. Por ejemplo, si no

tiene sus objetivos bien planteados, se dejará un margen demasiado amplio para llevarlo a cabo, lo que puede ocasionar desvíos de la intención original.

Por otro lado, toda solución a un problema público requiere conocer las causas que lo originan. Bardach (2004) sugiere realizar siempre un análisis causal para asegurarnos que las acciones de solución propuestas estén directamente relacionadas con las principales causales del fenómeno sobre el que se desea impactar.

Otro factor relacionado con el diseño de la política es la complejidad del cambio involucrado, elemento que ha sido estudiado por autores como Cleaves, Durant, Kelman y Mueller (citados por O'Toole, 2007). A mayor complejidad del cambio involucrado en la manera en que anteriormente se hacían las cosas, lo cual involucra tanto cambios técnicos como conductuales, mayor dificultad habrá para implementar la política.

Por su parte, la cantidad de aprobaciones y cambios legales requeridos pueden impactar también la implementación generando retrasos. Wildavsky y Pressman (1973) analizaron en su estudio sobre el caso de Oakland como la cantidad de puntos de decisión, tanto en grupo como individualmente, podían alargar de manera importante el tiempo para llevar a buen término la política.

El último factor inherente al diseño de la política, se refiere al grado de control sobre la misma. En teoría, entre mayores sistemas de control para supervisar y asegurar el cumplimiento de la política existan, más probabilidades de éxito en su implementación se tendrán. Sin embargo, como veremos más adelante al analizar los diversos enfoques o modelos de implementación, hay todo un debate acerca de esto. Un trabajo realizado por Sabatier y Mazmanian (2007), analiza varios de los factores mencionados hasta ahora, para determinar qué tan “tratable” es una política y entre más lo sea, mayor la probabilidad de lograr una buena implementación.

El segundo grupo de factores propuesto aquí, es el inherente a los recursos propios de la política. Manteniendo todo lo demás constante, las políticas con más recursos, tanto materiales, como financieros y de capital humano, tendrán más posibilidades de una implementación exitosa. Por otra parte, a fin de impulsar los cambios deseados en el comportamiento de los diversos actores relacionados con la política, tanto de parte de la administración pública, como de parte de los usuarios ciudadanos, se debe de contar con los incentivos o métodos de coacción adecuados para lograr tal fin, los cuales pueden ser: impuestos, subsidios, multas, bonos de desempeño individual y colectivo, entre otros.

El tercer grupo de factores dentro de la tipología propuesta es el inherente a los actores. En general, entre más actores estén involucrados, existirá una mayor divergencia de agendas y metas, así como más retos de coordinación y comunicación, lo que complicará la acción conjunta. Estos factores fueron ampliamente analizados por Bardach (1995), quien analiza los posibles comportamientos llevados a cabo por los actores como posibles “juegos de implementación”.

Otros factores que pueden causar resistencias y retrasos en la implementación, son los intereses afectados por la política propuesta. Grupos de interés y poderes fácticos pueden bloquear, sabotear y retrasar iniciativas por medio de cabildeo u otras estrategias, tanto legales como ilegales. Igualmente, dentro del grupo de factores inherentes a los actores relacionados con la implementación, están la apertura al cambio y la motivación de los funcionarios, así como la capacidad de adaptación de estos y los usuarios ciudadanos. Como menciona North (2006), las instituciones informales, tales como reglas no escritas, costumbres y tradiciones, son a menudo más difíciles de cambiar que

las instituciones formales, tales como los reglamentos y las leyes. Por lo anterior, políticas públicas que pretenden cambiar comportamientos muy arraigados en la población son más difíciles de implementar. El último grupo, es el que engloba factores externos que deben ser tomados en cuenta aunque estén fuera de nuestro control, tales como: el ambiente político; los desastres naturales; las guerras, levantamientos y actos terroristas; huelgas; así como las crisis económicas.

Si se parte reconociendo que los problemas relativos al contexto, Grindle (2009:37) nos recuerda que “hasta las políticas bien diseñadas y bien intencionadas salen mal cuando se realizan esfuerzos para ejecutarlas en contextos económicos, políticos y sociales que son hostiles al cambio”. El contar con planes para esos contextos adversos puede ayudar a estar preparados y salir lo mejor librados ante tales eventualidades. Bardach (1995) nos recomienda para esto diseñar escenarios del tipo “¿qué pasaría si...?”

La anterior tipología propuesta nos presenta una guía de los factores que es importante tomar en cuenta para poder mejorar el análisis de la implementación de políticas públicas. Sin embargo, no nos habla acerca del estilo que los gobiernos tienen para llevar a cabo tales políticas, lo que será motivo de análisis en la siguiente sección.

## 2. PRINCIPALES MODELOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

En la literatura sobre estudios de implementación se ubican tres grandes modelos o enfoques teóricos (Pülzl y Treib, 2007; Barret, 2006) sobre los estilos de gestión de la misma.

**Cuadro 2. Principales modelos para la implementación de políticas públicas.**

Modelo	Características
<i>Top-down</i>	El diseño de la política y su implementación son controlados de forma centralizada, en la cima de la pirámide jerárquica, no permitiendo la injerencia de los burócratas locales, más que para llevar a cabo su ejecución final. La implementación fluye de arriba hacia abajo.
<i>Bottom-up</i>	El diseño de la política y su implementación se realizan predominando las decisiones y acciones llevadas a cabo por la base de la pirámide administrativa, conformada por los burócratas locales. La implementación fluye de abajo hacia arriba.
Híbridos	El diseño de la política y su implementación incorporan elementos de los modelos <i>top-down</i> y <i>bottom-up</i> . La implementación fluye de manera colaborativa a lo largo y ancho de todos los niveles.

**Fuente:** Elaboración propia.

El primero, ve al proceso de diseño de la política pública y su implementación como una corriente descendente, en la que la concepción y el diseño inician en la cima de la pirámide de la administración pública y su implementación va fluyendo de manera rígida hacia los niveles más bajos de la misma. Este enfoque es típico de los años sesentas e inicio de los setentas.

Estos modelos son conocidos como *top down*. Los modelos de este tipo se dan más en gobiernos donde se tiene un control centralizado de la toma y ejecución de decisiones, tal como sucede en América Latina, donde los gobiernos subnacionales son institucionalmente débiles, debido a la falta de capacitación de sus funcionarios, la correcta aplicación de la ley, así como a la falta de recursos materiales y financieros. También predominan en sociedades en las que existe un déficit de participación ciudadana organizada y por ende la población está acostumbrada a recibir beneficios del gobierno sin influir en su concepción y puesta en práctica. Para que este modelo funcione, se requiere una fuerte capacidad burocrática central que asegure una correcta supervisión de todo el proceso de implementación, para que todo se lleve a cabo tal y como fue planeado.

Estos modelos, “de arriba hacia abajo”, pretenden suplir muchas veces la falta de capacidad de gobiernos locales, evitar la discrecionalidad de los funcionarios públicos, establecer reglas de operación claras para todos los involucrados o bien romper con poderes clientelares y políticos locales, sobre todo cuando el partido gobernante a nivel nacional es diferente al subnacional.

En este enfoque existe una clara separación entre quienes diseñan la política y quienes la implementan. El problema es que muchas veces las políticas diseñadas desde los escritorios no toman en cuenta necesidades locales, o bien desdeñan la experiencia de los funcionarios de ventanilla, quienes generalmente están más sensibles a lo que requiere el ciudadano, presentándose por este motivo una desconexión de la realidad. Entre los problemas ocasionados por esta desconexión están los errores de inclusión y exclusión en los programas públicos, retrasos, falta de previsión de dificultades en el campo, es decir, en el lugar de la implementación final, incompatibilidad con los sistemas de trabajo en los diversos órdenes de gobierno, falta de alineación con costumbres y tradiciones locales de la población, entre otros. Para Majone y Wildavsky (1995), la separación del diseño de la política de su implementación “es fatal”. Otros problemas que pueden surgir en este tipo de modelos es la falta de coordinación entre los diferentes órdenes de gobierno y los roces entre los mismos, que pueden derivar también en retrasos e incumplimientos.

Por su parte, en los modelos *bottom-up*, o enfoques de abajo hacia arriba, tanto el diseño como la implementación se articulan desde la base de la pirámide jerárquica organizacional, llevando sus necesidades a los niveles superiores para retroalimentar todo el proceso. Según (Pülzl y Treib, 2007), los modelos “de abajo hacia arriba” surgen a finales de los setentas y principios de los ochentas, como una crítica a los rígidos modelos “de arriba hacia abajo”, impulsados por estudios como los de Lipsky (1978; Citado en Aguilar, 2007:85-91), que destaca la labor de los *street level bureaucrats*, o burócratas a nivel de calle o ventanilla. En estos enfoques, los burócratas locales, incluso los de nivel de calle o ventanilla, gozan de empoderamiento para opinar en el diseño de la política y tomar decisiones durante su implementación.

Suelen predominar donde existen gobiernos locales institucionalmente fuertes, con la capacidad para generar sus propios recursos financieros y que cuentan con funcionarios capacitados para



emprender programas y políticas innovadoras y en ocasiones complejas. En adición a esto, una sociedad civil organizada activa es necesaria para retroalimentar y apoyar la formulación e implementación de las políticas.

Entre las virtudes de este tipo de modelos esta la mayor conexión con la realidad en la que se pretende influir, en contraposición con los enfoques *top-down*. Otra virtud, tiene que ver con la flexibilidad para solucionar problemas que se vayan presentando durante el proceso de la implementación, lo que los hace más implementables. Entre los defectos que pueden llegar a presentar los modelos *bottom-up*, está precisamente el grado de discrecionalidad con el que cuentan, que puede dar lugar a un alejamiento de los objetivos originales de la política, gastos adicionales o no previstos y creación de grupos clientelares locales.

Por último, el tercer modelo, el híbrido, reconoce que los factores que condicionan el éxito o fracaso de la implementación son múltiples y dinámicos, tomando lo mejor de cada enfoque según las necesidades del caso. Para que este modelo funcione se necesita un andamiaje institucional que permita y fomente la coordinación entre actores.

### **3. PRINCIPALES RETOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN AMÉRICA LATINA**

América Latina tiene características muy particulares que condicionan una exitosa implementación de las políticas públicas llevadas a cabo por sus gobiernos. Para facilitar el análisis, se han agrupado en políticos, económicos e institucionales. En referencia a los factores políticos, tenemos que la mayoría de los países en América Latina tienen regímenes democráticos poco maduros, gobiernos populistas y clientelares, una sociedad civil poco organizada y medios de comunicación monopolizados e imparciales que ejercen un poder fáctico.

Como apunta Grindle (2009:38-39), en las democracias nuevas los beneficios de las políticas pueden fluir mediante una gama de “agentes” políticos, cuya responsabilidad es la de asegurar que individuos, grupos o comunidades en particular obtengan acceso a ellos como recompensa a la lealtad partidista, contribuciones a campañas políticas u otros intercambios informales. Lo anterior, ocasiona brechas en la implementación que pueden debilitar la aprobación gubernamental de las nuevas democracias en América Latina (Grindle, 2009:33-34).

Por otra parte, aunque la sociedad civil organizada ha logrado incidir para que se den algunos cambios en aspectos como la educación en Chile, cambios económicos en Argentina, o un despertar de la conciencia de la desigualdad social en Brasil, no ha logrado pasar de las marchas detonadas por la emergencia del momento, a generar un modelo de participación ciudadana que logre apoyar de manera sistemática el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas. Es la sociedad civil organizada quien puede apoyar al gobierno a lograr mejor sus objetivos, por medio de la identificación de las problemáticas, toma de decisiones colectiva y participación activa en la cadena de acciones para llevar a cabo las políticas.

En lo que respecta a los medios de comunicación, en la mayoría de los países de América Latina están concentrados en pocos grupos, generalmente afines a los gobiernos, lo que dificulta una auténtica crítica a sus políticas y una demanda por cumplir con necesidades apremiantes. Por fortuna, las redes sociales han venido a servir de contrapeso a los medios tradicionales, permitiendo una análisis independiente de los grandes monopolios mediáticos.

El siguiente grupo de factores tiene que ver con los económicos, donde destacan la fuerte participación gubernamental en la economía por medio de la presencia de grandes paraestatales, así como de monopolios privados en los sectores de las comunicaciones, la infraestructura y los alimentos, una fuerte dependencia comercial internacional de la producción de materias primas, así como una persistente mala distribución del ingreso.

El impacto de los anteriores factores sobre la implementación de las políticas públicas es muy diverso. Para hacer frente a varios de estos factores, algunos estudios como el de Parsons (2007: 498-499) señalan la importancia del enfoque gerencialista en la implementación, el cual tiene como objetivo la eficiencia y la efectividad de las políticas por medio de dos tipos de autorregulación, a saber, los controles micro y los macro, los cuales van dirigidos a mejorar la capacidad de respuesta del gobierno. En los controles micro se pretende mejorar la respuesta de los administradores públicos a las demandas ciudadanas, por medio de una mejor administración de los recursos humanos, esquemas de evaluación del cargo y el servicio, así como pagos por desempeño, mientras que los controles macro tienen como fin modificar el contexto organizacional de la prestación de servicios públicos, mediante el fomento de la competencia y soluciones de mercado (privatizaciones en sectores no estratégicos, subcontrataciones y asociaciones público privadas), mejora en la gestión financiera del gobierno, etc.

Con respecto a la dependencia del comercio internacional de las materias primas, esta pone constantemente en riesgo la capacidad financiera del gobierno, pues el nivel de gasto del gobierno queda constantemente a la merced de la variabilidad de los precios, al ser el Estado muchas veces un participante importante en estos mercados.

Por último, la mala distribución del ingreso, hace más difícil que las políticas públicas, sobre todo las de desarrollo social, tales como las educativas y de salud, puedan ser implementadas de manera uniforme, pues no toda la población puede tener acceso a ellas por diversas razones, lo que hace más penoso el camino para abatir rezagos.

El tercer y último grupo de factores tiene que ver con las instituciones. Como apunta North (2006), las instituciones son las reglas del juego que dan certidumbre a los diversos actores, mediante reglas formales (normas escritas, reglamentos, leyes) y no formales (costumbres, tradiciones, reglas no escritas). Por su parte, las capacidades institucionales tienen que ver con el margen que tienen los gobiernos para hacer cumplir sus objetivos. Un rasgo característico de los gobiernos latinoamericanos, sobre todo a nivel subnacional, tiene que ver con una baja capacidad institucional, donde los objetivos deseados expresados en las leyes superan por mucho la posibilidad real de llevarlos a cabo. Lo anterior, debido entre otras cosas, a la presencia de una cultura de corrupción muy arraigada en la población, la cual no es exclusiva de la región, poco respeto por los derechos de propiedad, impunidad, una baja e incluso nula profesionalización de los gobiernos locales, así como una endeble capacidad de generar recursos propios. Todo lo anterior, mina la capacidad del gobier-

no para una exitosa implementación. Todos estos retos, aunque no son exclusivos de América Latina, se presentan en la región con diferentes grados de intensidad dependiendo del país, condicionando la exitosa implementación de las políticas públicas.

## CONCLUSIONES

La etapa de la implementación es clave para mejorar los resultados obtenidos por las políticas públicas. Entre los factores que hacen más implementables las políticas están una mejor claridad en sus objetivos, una teoría causal robusta que ataque lo más directamente posible las raíces del problema, el dotar a la política de los recursos necesarios y sistemas de incentivos fuertes que detonen cambios deseados en el comportamiento de los actores, así como una mejor coordinación entre los mismos y el diseño de escenarios que permitan adaptar con flexibilidad la política conforme se lleva a cabo.

Adicionalmente tienen que plantearse modelos de gestión innovadores para la implementación de las políticas públicas, que dejen atrás las rigideces de los modelos de arriba hacia abajo, los cuales obedecen a lógicas del siglo pasado y se puedan introducir mecanismos flexibles de coordinación entre quienes diseñan la política y los que la implementan, involucrando a todos los órdenes de gobierno, la sociedad civil organizada, e introduciendo mecanismos de mercado.

Lo anterior, puede ayudar a incrementar el margen de maniobra de los gobiernos para hacer frente a los retos planteados para la implementación de las políticas públicas en América Latina, tales como la poca maduración de sus regímenes democráticos, la persistente mala distribución del ingreso y la baja capacidad institucional de las administraciones públicas, sobre todo a nivel local, para hacer cumplir los objetivos del Estado.

### Jesús Rubio Campos

Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT. Es profesor investigador titular de El Colegio de la Frontera Norte (COLEF), sede Monterrey. Cuenta con el Doctorado en Política Pública por la EGAP Gobierno y Política Pública del Tecnológico de Monterrey, México, donde además se graduó de la Maestría en Administración Pública y Política Pública. Es egresado de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Su especialidad es el análisis de políticas públicas y los estudios sobre administración pública local. Cuenta con varias publicaciones sobre estos temas y ha sido ponente en diversos congresos nacionales e internacionales. Puede ser contactado en el correo electrónico: [rubio@colef.mx](mailto:rubio@colef.mx)

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Villanueva, Luis F. (2007) *La implementación de las políticas*. Antologías de políticas públicas. Tomo IV. Miguel Ángel Porrúa, México.

- Bardach, Eugene (2004) *Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas. Un manual para la práctica*. Editorial Porrúa y CIDE, México.
- Bardach, Eugene (1995) "The Implementation Game". En Theodoulou, Stella Z. and Matthew A. Cahn. *Public Policy. The Essential Readings*. Ed. Prentice Hall. U Englewood Cliffs, NJ, USA.
- Barret, Susan (2006) "Implementation Studies: Time for a Revival ". En Budd, Leslie; Charlesworth, Julie; Paton, Rob *Making Policy Happen*. Ed. Open University Business School and Ed. Routledge, USA.
- Elmore, Richard F. (2007) "Modelos organizacionales para el análisis de la implementación de programas sociales". En Aguilar Villanueva, Luis F. *La implementación de las políticas*. Antologías de políticas públicas. Tomo IV. Miguel Ángel Porrúa, México.
- Grindle, Merilee (1980) *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton University Press. Princeton, NJ, USA.
- Grindle, Merille (2009) "La brecha de la implementación". en *Política pública y democracia en América Latina*, Freddy Mariñez y Vidal Garza (coords). Editorial Miguel Angel Porrúa, EGAP y CERALE. México.
- Majorone, Giandomenico and Aaron Wildavsky (1995) "Implementation as Evolution". En Theodoulou, Stella Z. and Matthew A. Cahn (1995). *Public Policy. The Essential Readings*., Ed. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ, USA.
- North, Douglass (2006) *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. Ed. Fondo de Cultura Económica. México.
- O'Toole Jr. Laurence J. (2007) "Recomendaciones prácticas para la implementación de las políticas que involucren a múltiples actores: una evaluación de campo". En Aguilar Villanueva, Luis F. *La implementación de las políticas*. Antologías de políticas públicas. Tomo IV. Miguel Ángel Porrúa, México.
- Parsons, Wayne (2007) *Políticas Públicas* Ed. FLACSO-Mino y Davila, Argentina.
- Pülzl, H. & Treib O. (2007) "Implementing Public Policy". En Fischer F., Miller G. & Sidney M. *Handbook of Public Policy Analysis. Theory, Politics and Methods*. Ed. Taylor & Francis Group, USA.
- Rein, Martin y Rabinovitz, Francine F. (2007) "La implementación: una perspectiva teórica. Entre la intención y la acción". En Aguilar Villanueva, Luis F. (2007) *La implementación de las políticas*. Antologías de políticas públicas. Tomo IV. Miguel Ángel Porrúa, México.
- Sabatier, Paul A y Mazmanian, Daniel A. (2007) "La implementación de la política pública: Un marco de análisis". En Aguilar Villanueva, Luis F. *La implementación de las políticas*. Antologías de políticas públicas. Tomo IV. Miguel Ángel Porrúa, México.
- Wildavsky, Aaron, y Pressman, Jeffrey "Implementation" (1973) Reeditado y resumido en: Shafritz, Jay M. and Albert C. Hyde (1997). *Classics of Public Administration*. Ed. Thompson Wadsworth, USA.